

MIND

N.7 Luglio 2021

MInD è un magazine
registrato presso il Tribunale
di Milano, autorizzazione
n°214 del 9/10/2019

Magazine Inspirational by Deloitte



Innovazione e sostenibilità

Le direttrici dell'era post-Covid

La tecnologia al servizio della
sostenibilità nell'Agrifood

Enrico Botte,
Fos Spa

Quando la tecnologia
incontra la tradizione

Cristina Santagata,
Santagata 1907 Spa

Nutrizione personalizzata
nel petfood

Giuliano Rombolà,
Morando Spa

Puntare sull'esperienza per
dare valore al punto vendita

Fabrizio Ascoli,
Landoll Srl

Deloitte.





Indice

Editoriale

Eugenio Puddu,
Deloitte

Il futuro
dell'agroalimentare
passa da qui

Franco Chiavazza,
Deloitte

Il potenziale
dell'agricoltura 4.0

Mind the Data,
Infografica

La tecnologia
al servizio della
sostenibilità
nell'Agrifood

Enrico Botte,
Fos Spa

Un "Microcosmo"
a portata di mano

Quando la
tecnologia
incontra la
tradizione

Cristina Santagata,
Santagata 1907 Spa

I trend di nutrizione
personalizzata
nel petfood

Giuliano Rombolà,
Morando Spa

La chiave della
ripresa dei
consumi fuori casa

Tommasi Nastasi,
Deloitte

Dove mangeranno
gli italiani dopo la
pandemia?

Mind the Data,
Infografica

Resilienza, la dote
delle aziende
lungimiranti

Ernesto Lanzillo,
Deloitte

Puntare
sull'esperienza
per dare valore al
punto vendita

Fabrizio Ascoli,
Landoll Srl

Conclusioni

Eugenio Puddu,
Deloitte



Editoriale

Caro lettore,

la lunga attesa della ripresa della domanda sembra essere giunta al termine, come lascia intendere la spesa delle famiglie italiane che intacca le scorte di magazzino e incalza la produzione. Il futuro post-pandemia è ogni giorno più vicino e gli scenari a cui le imprese si preparavano negli ultimi mesi stanno diventando realtà.

Come previsto, alcuni degli elementi che avevano richiesto un'accelerazione della trasformazione all'interno delle aziende sono divenuti fattori indispensabili per la competitività nel medio termine. Tra questi, nel mondo post-Covid non si potrà prescindere dal favorire la sostenibilità in modo tangibile e condivisibile. Già nel 2020, a fronte di un maggiore impegno di produzione e distribuzione da parte delle imprese, i consumatori si sono dimostrati più sensibili ad un'offerta a impatto ridotto: il numero totale di prodotti a etichetta green rappresentano il 22% del totale a scaffale e pesano per il 26,2% del giro d'affari, segnano un +7,6% rispetto all'anno precedente, come raccontano i dati raccolti dall'Osservatorio Immagino 2021.

Una spesa consapevole, attenta all'ambiente tanto quanto alla salute e al benessere delle persone, si prevede continuerà a orientare i consumi nel prossimo futuro, riservando una preferenza per le attività che non richiedono interazioni sociali, come lavorare e cucinare a casa o usufruire della consegna a domicilio, a discapito di attività in presenza, come andare al ristorante o viaggiare.

Questi cambiamenti richiedono alle imprese del mondo Consumer di continuare a investire, tra fisico e digitale, innovando il proprio modello di business per competere in un'arena ancora più complessa. Ciò tuttavia non può avvenire in ottica di un avanzamento tecnologico fine a se stesso, quanto piuttosto deve puntare a considerare il valore che può generare a beneficio delle persone, delle imprese della filiera e all'ambiente, innescando un circolo virtuoso in cui il "purpose" aziendale verrà a sua volta premiato dalla fiducia dei consumatori.

In questo numero, MIND mette in luce come dall'innovazione tecnologica possano nascere nuovi spunti per una filiera sostenibile e in linea alle esigenze dei consumatori, dando voce alle grandi aziende, alle PMI così come alle startup e ai progetti di collaborazione che nascono per far crescere un settore chiave per la nostra economia.

Eugenio Puddu
Consumer Products Leader
Deloitte Italy



Il futuro dell'agroalimentare passa da qui

Franco Chiavazza
Agribusiness
Subsector Leader
Deloitte

Proteine vegetali, packaging compostabili, monitoraggio dei campi da remoto, distribuzione diretta al consumatore: sono solo alcune delle innovazioni che oggi attraggono gli investimenti delle aziende dell'Agrifood più lungimiranti e che promettono di rivoluzionare l'intera filiera in un futuro non troppo lontano

Le **recenti acquisizioni** di aziende produttrici di proteine alternative da parte di alcune delle **multinazionali mondiali della carne**, così come la crescita - fino alla **quotazione in borsa** - delle principali realtà internazionali del **plant-based** sono chiari segnali che il mercato si sta muovendo rapidamente per rispondere a nuove sfide in ambito alimentare. La **diversificazione dell'offerta**, tramite R&S interna o crescita inorganica attraverso operazioni di M&A verso attori specializzati, offre l'opportunità alle imprese di **consolidare la propria posizione** e di **esplorare nuove possibilità** in contesti non ancora maturi, come nel caso della carne vegetale.

Spinti da una domanda che non si compone solo di vegetariani o vegani, che rappresentano complessivamente quasi un italiano su dieci secondo il Rapporto Italia di Eurispes, le linee Veg si rivolgono anche ai **"flexitarian"**, consumatori che, pur non eliminando in modo definitivo carne e latticini dalla propria dieta, tentano di ridurre la frequenza e le quantità di assunzione. Le **preferenze della dieta**, costruita su misura delle necessità fisiche o stile di vita del singolo, rappresentano uno degli aspetti della **nutrizione personalizzata**, un approccio che sviluppa prodotti o servizi a partire dalle caratteristiche individuali e che possono risultare più efficaci rispetto a soluzioni universali.

Con la pandemia, infatti, la salute ha scalato la lista delle priorità delle persone e, con essa, il ruolo dell'alimentazione è diventato ancora più importante, come ha confermato il 58% degli italiani in un'indagine Deloitte¹. A fianco dell'**attenzione al benessere**, si è affermata una maggiore consapevolezza verso la **sostenibilità** nelle sue diverse accezioni. Ciò è in parte testimoniato dall'interesse per i prodotti locali, anche a fronte di un prezzo premium, espresso dal 40% dei consumatori². All'evoluzione della domanda, le aziende rispondono rivedendo sia il prodotto, ad esempio puntando su linee Veg o confezioni zero-waste, sia dei processi, con l'ottimizzazione delle risorse tramite **precision farming**. L'agricoltura di precisione consente infatti di intervenire in modo mirato per soddisfare le effettive esigenze di crescita

delle coltivazioni, permettendo una migliore gestione delle **risorse naturali** (acqua, fertilizzanti, etc.) e aumentando l'**efficienza produttiva**. A rendere possibile questa tipologia di interventi sono tecnologie che si fondano sull'utilizzo dei dati e l'automazione, come la sensoristica avanzata, la guida autonoma o i trattori smart. La gestione e il monitoraggio delle attività agricole, invece, sono il focus principale dello **smart farming**, che fa leva sull'utilizzo di big data, IoT o cloud per efficientare i processi e promuovere l'integrazione di filiera.

Alla digitalizzazione delle imprese agricole corrisponde un mercato dinamico con l'offerta in continua espansione: nel 2020 il mercato ha raggiunto in Italia i 540 miliardi di euro, segnando un incremento del 20% rispetto all'anno precedente secondo le stime degli Osservatori del Politecnico di Milano. Si tratta tuttavia di un contesto ancora giovane con un importante **potenziale di crescita**, perché al momento solo il 3-4% del terreno del nostro Paese è coltivato con soluzioni di Industria 4.0.

Il digitale può supportare una **profonda trasformazione** dell'impresa, ridefinendo il modo in cui le singole realtà progettano, producono e distribuiscono. Ne sono esempio i **modelli di distribuzione diretta al cliente** che si stanno affermando anche nel settore alimentare, che ridisegnano le filiere accorciando le distanze dal campo allo scaffale. La disruption della supply chain tradizionale va però necessariamente a impattare le dinamiche tra gli attori dell'**ecosistema**. Al contempo, le dinamiche sul fronte della domanda rendono necessarie nuove forme di collaborazione, improntate alla contaminazione e alla co-creazione per generare soluzioni al passo con le nuove esigenze, in parte amplificate dalla crisi sanitaria COVID-19.

Nutrizione personalizzata, sostenibilità, industria 4.0 ed ecosistemi sono quattro elementi chiave profondamente collegati tra loro che stanno già riscrivendo le regole del gioco nel settore. **"Future of Food"** si propone di **monitorare i trend** in queste aree per identificare le **opportunità di crescita** per le realtà dell'Agribusiness, valorizzando le sinergie nei diversi ambiti e il potenziale che un approccio sistemico offre alle persone, all'industria e al nostro Paese.

MIND the data

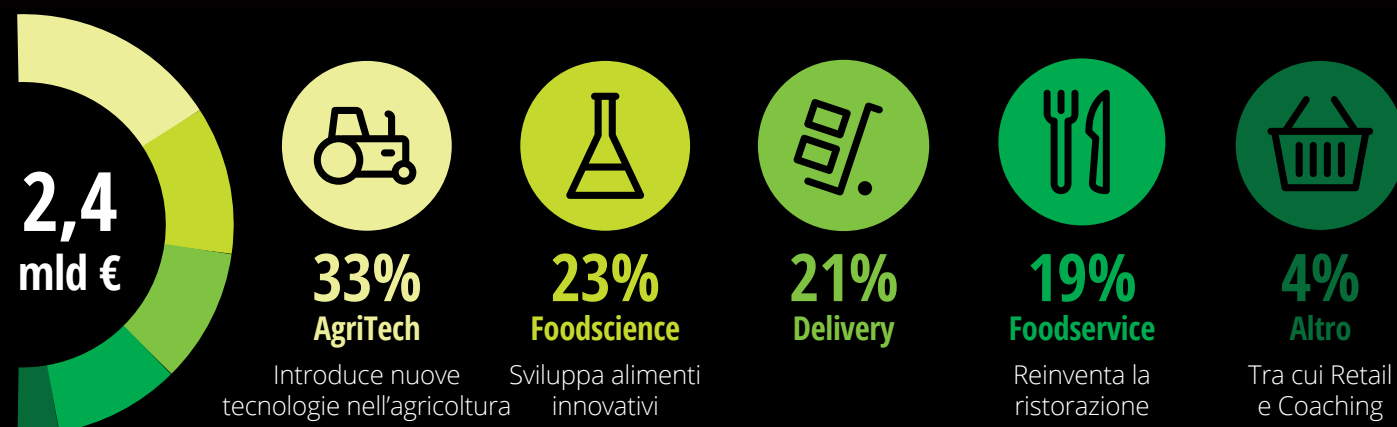
Il potenziale dell'agricoltura 4.0



Scarica il report
Future of Food

Approfondisci le dinamiche che contribuiranno a riscrivere il futuro del settore agroalimentare in Italia

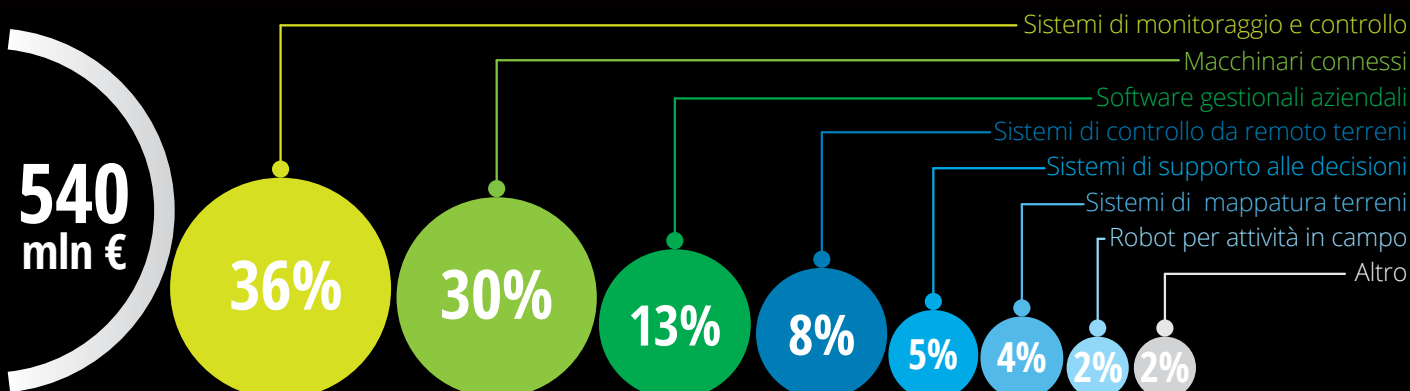
I nuovi investimenti in startup FoodTech in Europa nel 2020



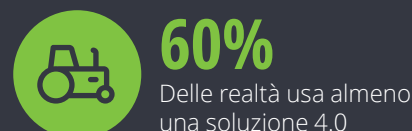
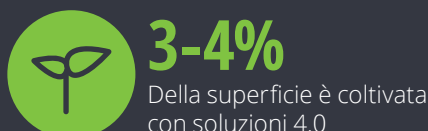
Dove avviene l'innovazione FoodTech



Il mercato dell'AgriTech in Italia nel 2020



Il potenziale nascosto dell'Agricoltura 4.0 in Italia





La tecnologia al servizio della sostenibilità nell'Agrifood





Enrico Botte

Amministratore Delegato
Fos Spa

Nell'ultimo anno la crescita dell'offerta tecnologica per l'agricoltura è proseguita a doppia cifra. L'adozione di soluzioni Agritech rimane però ancora marginale, complici le limitate dimensioni delle aziende e i costi d'ingresso elevati. La limitata diffusione costituisce però un'opportunità unica in un mercato ancora giovane e con grande potenziale. Per questo Fos ha fatto leva sulle competenze tecnologiche e, insieme a Santagata 1907, ha creato la newco Piano Green che punta a rivoluzionare la filiera.



Quali sono le priorità d'innovazione delle aziende agricole che trainano gli investimenti?

L'avanzata dell'AgriTech in Italia continua a un ritmo sostenuto. Il mercato delle soluzioni tecnologiche per il mondo agricolo nel 2020 è cresciuto del 20% rispetto all'anno precedente, raggiungendo il 540 milioni di euro. Un terzo della spesa del mercato agricolo 4.0 si concentra sull'agricoltura di precisione, ovvero gli strumenti di monitoraggio e controllo sul campo, e un altro terzo sui macchinari connessi impiegati anche nella trasformazione, seguono poi software, IoT e intelligenza artificiale. È aumentato in modo considerevole anche il numero delle soluzioni proposte in questo ambito, il che sottolinea l'interesse per l'apporto del digitale per il comparto. Questa è la prossima frontiera per l'agricoltura, anche se per ora rappresenta un territorio ancora poco esplorato.

La crescita dell'offerta di innovazione tecnologica corrisponde a una maggiore domanda?

Ad oggi l'effettivo impiego delle soluzioni avanzate è diffuso solamente per il 3-4% della superficie agricola coltivata. Il mercato italiano è ancora giovane ma ha un potenziale di crescita considerevole. A maggior ragione si considerano le sfide globali a cui può aiutare a rispondere, dal cambiamento climatico alla necessità di cibo accessibile e sano. Non è tuttavia un mercato ricco, il che rende difficile l'adozione su ampia scala.

Il mercato italiano del Foodtech è ancora giovane ma ha un potenziale di crescita considerevole. Non è tuttavia un mercato ricco, il che rende difficile l'adozione su ampia scala.

Come mai le nuove soluzioni intelligenti non sono ancora così diffuse?

Il principale limite è che le aziende agricole sono molto piccole. Se confrontiamo la dimensione con le vicine economie emerge che il numero di ettari mediamente gestiti dalle realtà di questo comparto è maggiore all'estero, come succede in Francia. La ridotta misura delle imprese rappresenta un freno all'innovazione, che può essere allentato solo con progetti di sistema, primi tra tutti i consorzi. Per farlo, però, c'è bisogno di ripensare alla filiera, facendo leva sul digitale e sulla sostenibilità.

Si aspetta che la domanda di soluzioni innovative cresca come conseguenza del pacchetto di stimolo previsto da Next Generation EU?

Uno degli ostacoli all'adozione di nuove tecnologie è il prezzo d'acquisto, per cui un forte incentivo potrebbe arrivare con il Recovery Fund. Il piano europeo infatti ha un grande potenziale per il comparto e, a fianco del Green Deal, offre la possibilità di affrontare diversi aspetti di un tema vasto e sfaccettato.

Digitale e sostenibilità: sono questi gli elementi chiave per la strategia del comparto?

Il digitale è già esploso, dimostrando le potenzialità che offre non solo per prodotti e servizi ma anche per l'innovazione del modello di business delle imprese agricole. La sostenibilità, invece, sta prendendo sempre più piede, portando ad allargare la visione delle aziende dall'impatto delle singole azioni alla lavorazione in ottica di economia circolare. Quando questa transizione avverrà ci aspettiamo che sarà ancora più grande del digitale. Oggi però mancano le competenze per affrontare i diversi aspetti della sostenibilità. Forse l'integrazione di questa consapevolezza nel modo di fare business, potrà attrarre anche nuovi talenti a lavorare nel settore agricolo, rendendo possibile una transizione tecnologica oltre che ambientale.

Se potesse dare un consiglio per lo sviluppo dell'agribusiness, quale sarebbe?

Da un lato, promuovere l'attrazione dei giovani talenti, attraverso la sostenibilità e la digitalizzazione ma anche per diffondere ulteriori misure per ridurre l'impatto ambientale e nuove tecnologie. Dall'altro favorire l'innovazione delle reti e dei consorzi, non lasciandola in capo ai singoli produttori. Queste due azioni congiunte potrebbero infondere maggiore competitività al settore nel nostro Paese, ma anche rafforzare il posizionamento e l'autonomia dell'Europa in alcuni campi tecnologici. Le imprese italiane della produzione alimentare e dei macchinari per il food sono rinomate all'estero. Perché non sognare di diventare leader dell'agricoltura 4.0?



Un “Microcosmo” a portata di mano

Coltivare piante in ambienti non convenzionali è una delle innovazioni che si propongono di cambiare il futuro della produzione alimentare. L'**indoor farming** punta proprio sulla possibilità di sfruttare spazi destinati ad attività antropiche oppure in condizioni non ideali per l'agricoltura, lavorando di fatto per aumentare l'**accessibilità del cibo** e in ultima istanza migliorare il **benessere delle persone**.

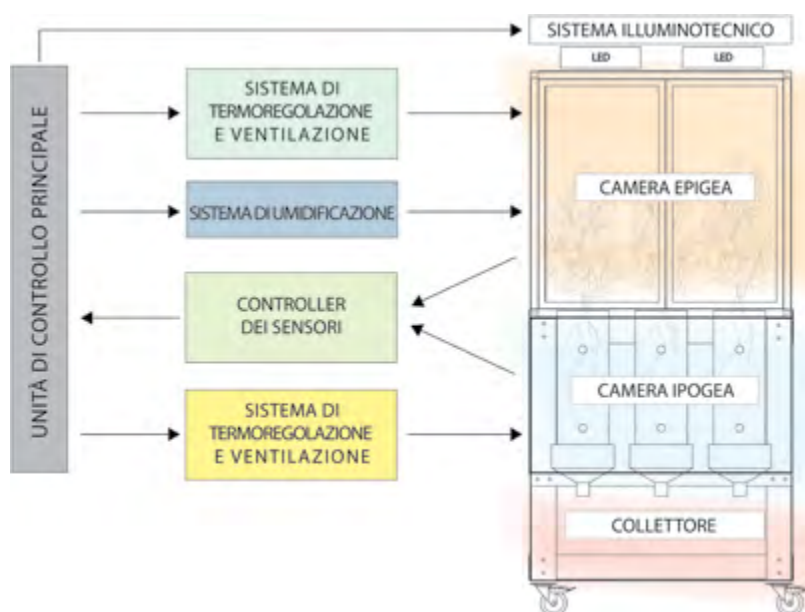
Il sistema brevettato, finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico, è composto da una struttura modulare, che consente di adattarsi all'allevamento di piante dalle diverse **caratteristiche biologiche** e rende possibili cicli di lunga durata.

L'apparecchiatura è composta da una **camera epigea**, destinata alla parte aerea della pianta, e una **camera ipogea**, pensata per lo sviluppo della parte radicale; entrambi gli spazi sono isolati e accessibili indipendentemente.

La **piattaforma di monitoraggio** permette di controllare, anche da **remoto**, dei **fattori ambientali** necessari per lo sviluppo dei vegetali, quali temperatura, umidità relativa, ventilazione e illuminazione.



Microcosmo per l'allevamento di piante è un simulatore di campo progettato e realizzato per allevare vegetali in ambiente confinato e **in condizioni ambientali controllate**, che **riproduce l'ecosistema esistente** attorno a una pianta in un vero campo coltivato, dall'ambiente aereo fino al terreno.





Quando la tecnologia incontra la tradizione





Cristina Santagata

Amministratore Delegato
Santagata 1907 Spa

Fare come si è sempre fatto non è sempre la soluzione migliore. Persino in un ambito tradizionale come quello della produzione dell'olio, dove i processi risalgono a 2000 anni fa. Lo spazio per innovare però si trova.

Questa è la storia di Santagata 1907, che, insieme a Fos Spa, ha investito nella startup Piano Green. L'obiettivo è chiaro: trovare nuovi modi di gestire le risorse in ottica sostenibile, affiancando il metodo scientifico ai ritmi della terra. Perché lo chiede il mercato tanto quanto la coscienza imprenditoriale.



Quali sono le leve che consentiranno la crescita alle imprese produttrici nel nuovo contesto economico?

Il punto di partenza – e di arrivo – deve essere per forza il consumatore.

Secondo la nostra esperienza, la pandemia ha portato **maggiore consapevolezza** e attenzione negli acquisti. I consumatori oggi sono attori ancora **più attivi** e, mossi dal desiderio di sostenibilità, ricercano le soluzioni migliori per loro, per la comunità in cui vivono e per l'ambiente.

Per questo, solo gli operatori che agiranno su un sistema valoriale in linea con tali necessità sapranno rispondere pienamente ai nuovi bisogni e cogliere nuove opportunità.

Cosa vuol dire sostenibilità per voi?

Sostenibilità è una delle parole più inflazionate del momento. Per il settore oleario, coincide con una grande potenzialità: la produzione dell'olio, infatti, parte da un'**impronta ambientale ridotta**, essendo gli ulivi naturali fissatori di CO₂, ed esiste la possibilità di creare una filiera a bassissimo impatto. Costruendo su questo elemento distintivo, l'olio d'oliva si differenzerebbe ulteriormente dagli altri oli vegetali, fino a divenire un vero e proprio **fattore competitivo** per le imprese.

Certamente la produzione è l'inizio di un percorso, che può influenzare positivamente anche le attività a valle. Ci sono aziende che, con una **visione strategica di lungo periodo**, stanno cercando di essere uno degli anelli di una **catena virtuosa**, ma non mi aspetto che tutti gli operatori vadano in questa direzione nel prossimo anno.

Quali sono gli ostacoli per un'adozione su ampia scala delle pratiche green per il settore?

In generale, il mondo agricolo italiano è polverizzato e questo assetto non favorisce l'apertura a tecnologie avanzate che consentono di fare un reale cambio di passo. Sono le associazioni di categoria a giocare un ruolo fondamentale, quello della creazione e della **promozione di ecosistemi**.

Pensiamo ad esempio al divario nella produzione di olio tra Italia e Spagna, dove **crescita e accesso alle tecnologie** sono stati facilitati proprio dalle **cooperative**. Solo ragionando in una prospettiva sistemica riusciremo ad andare oltre alle micro realtà e realizzare il cambio di paradigma. Spesso sentiamo dire che piccolo è bello, eppure per progredire bisogna crescere e, se non si hanno mezzi sufficienti, è necessario **unirsi ad altre realtà**.

Ci sono aziende che, con una visione strategica di lungo periodo, stanno cercando di essere uno degli anelli di una catena virtuosa, ma non mi aspetto che tutti gli operatori vadano in questa direzione

Parlando di filiera, com'è cambiata la catena di fornitura e di distribuzione negli ultimi mesi?

La pandemia ha messo l'accento sulla disponibilità delle **materie prime**, facendo registrare un incremento del 20% dallo scorso anno e segnando un record per gli ultimi dieci anni. Abbiamo dovuto ripensare al concetto stesso di globalizzazione, intesa come accessibilità e diffusione di beni e servizi. Eppure, anche in un momento così difficoltoso, sono emersi spunti per ripensare secondo una **logica migliorativa** e in ottica di sostenibilità, come ad esempio per la rilocalizzazione di alcune produzioni.

Da un punto di vista di distribuzione, invece, si è capito che non si può più fare a meno dell'online, che **il fisico e il digitale sono due elementi complementari e imprescindibili**.

La presenza online è un imperativo categorico per le aziende produttrici, non solo per la crescita esponenziale che l'e-commerce ha avuto in questo frangente ma anche perché, dando la possibilità di confrontare l'offerta, va incontro a un consumatore sempre più attivo e consapevole.



Si parla molto di digitalizzazione delle imprese. Come si vince oggi una corsa che è nata anni fa?

In questo ultimo anno abbiamo pensato molto alla tecnologia, **dallo smart working alla digitalizzazione** delle imprese. Sono tutti temi su cui abbiamo dovuto riflettere e sono quasi tutti **punti superati**. La vera sfida di oggi è di unire le possibilità che offre l'innovazione con i valori fondanti delle aziende: per noi questo significa investire in **tecnologia sostenibile**, ed è un pensiero che abbiamo concretizzato con **Piano Green**, la start-up tecnologica dedicata alle smart agriculture solutions che abbiamo fondato insieme a Fos Spa, azienda di soluzioni tecnologiche.

L'obiettivo è affiancare la comunità agricola e tutta la sua filiera per contribuire a realizzare insieme un futuro più sostenibile, green e produttivo. Piano Green, che come dice il nome stesso, ha diversi livelli di interpretazione: vuole avvicinare e rendere **complementari** la velocità del mondo puntuale dei **dati scientifici** e quello bucolico e ritmico della natura in un'ottica di **mantenimento e ritorno alla biodiversità**.

Che ruolo ricopre l'innovazione per la competitività del settore?

L'agricoltura non è naturalmente votata all'innovazione: molte produzioni, come quelle dell'olio d'oliva, vengono effettuate seguendo gli stessi processi di 2000 anni fa. In questo contesto, si può trovare spazio per **soluzioni avanzate semplici**, in cui la tecnologia rappresenta il mezzo per ottenere una **qualità eccellente**. Poi ci vuole un'**etichetta chiara**, che racconti l'origine delle materie prime, le modalità di produzione e la storia del territorio: su questi elementi si può costruire un **racconto valoriale reale**, basato sulla tutela del consumatore. Eppure la tracciabilità si dà quasi per scontata nel nostro segmento, questo perché già da anni l'Italia ha implementato un meccanismo di comunicazione al Ministero delle Politiche Agricole che consente di seguire il processo **dall'albero al consumatore**. Non essendoci un allineamento condiviso all'interno dell'Unione Europea, questo può sì arrecare un danno da un punto di vista commerciale, ma può anche costituire un vantaggio in termini di **fiducia eassicurazione** per il cliente finale, soprattutto all'estero.

Sarà la fiducia il valore su cui puntare nel nuovo contesto economico?

La nostra storia è basata sui valori condivisi da cinque generazioni, sin dalla fondazione nel 1907. Se nel corso di questo secolo non fossimo riusciti a viverli pienamente, probabilmente non sarei qui per raccontarlo.

Avere una famiglia che cresce in un'impresa significa **vivere pienamente la tradizione e impegnarsi quotidianamente** nei confronti del consumatore, per costruire un rapporto di fiducia. Negli anni, questi valori ci hanno consentito di sopravvivere a diverse crisi economiche e storiche, continuando a crescere con il mondo che cambia attorno a noi. Sarà questa la direzione che continueremo a seguire.



La vera sfida di oggi è di unire le possibilità che offre l'innovazione con i valori fondanti delle aziende: per noi questo significa investire in tecnologia sostenibile



I trend di nutrizione personalizzata nel petfood





Giuliano Rombolà

General Manager
Morando Spa

Chi si somiglia si piglia: una regola che vale anche tra gli animali domestici e i loro padroni. Così i trend di alimentazione si riflettono nel petfood, spingendo ad umanizzare l'offerta. Nascono quindi nuovi prodotti che puntano ad abbracciare l'attenzione a salute e benessere, introducono "superfood" e personalizzano sulle base delle caratteristiche degli amici a quattro zampe. L'esperienza di Morando Spa fa riflettere sui trend di lungo periodo del petfood così come del food e sulle possibilità di ibridazione tra settori limitrofi.



La pandemia ha accelerato la spesa per alcune categorie di prodotto, tra cui il petfood. Come si è chiuso il bilancio del 2020 per la vostra azienda e per il comparto?

Nonostante le difficoltà legate all'emergenza sanitaria, la solidità dell'azienda e la capacità di adattarsi rapidamente e con flessibilità ai cambiamenti del mercato ci hanno consentito di chiudere l'anno di esercizio 2020 con una **crescita del fatturato a doppia cifra**.

Nel 2020 Morando è stata la prima azienda in Italia in termini di crescita percentuale a sell-out in GDO - con un aumento del +14%, nettamente superiore a quello di mercato del +1,3% - e l'unica ad aver registrato un incremento a doppia cifra¹. Tra le motivazioni, più che la **spinta a fare scorte**, che ha interessato in particolare le prime settimane di emergenza sanitaria, il **maggiore tempo trascorso in casa** è stato il fattore determinante per la **crescita del comparto petfood**, poiché ha enfatizzato il ruolo sempre più centrale dei pet nelle famiglie e ha favorito un aumento della popolazione di cani e gatti in Italia.

Lo conferma l'Enpa, che dichiara che le **adozioni di cani e gatti sono aumentate** del 15% nel 2020 rispetto all'anno precedente. L'evoluzione della categoria petfood passa, quindi, attraverso un affetto e un legame sempre più marcati nei confronti degli animali da compagnia, ormai percepiti come **veri e propri membri della famiglia**.

Secondo il rapporto Assalco-Zoomark, si stima che oggi nelle famiglie italiane vivano oltre 16 milioni di cani e gatti, un numero in crescita che rappresenta uno dei fattori chiave per l'andamento positivo del comparto petfood, che crediamo si confermerà anche in futuro.

Qual è stato l'impatto sui canali di distribuzione?

Durante l'emergenza sanitaria, l'**e-commerce** ha accelerato la sua crescita, anche se la sua **market share rimane relativamente bassa** rispetto ad altri canali distributivi. Parallelamente, l'importanza dell'**integrazione tra l'esperienza fisica e il supporto virtuale** è diventata ancora più rilevante. In futuro, prevediamo un ulteriore sviluppo di questo canale e stiamo lavorando nell'ottica di incrementare la nostra presenza anche a livello di vendite online, per rafforzare sempre di più la **distribuzione omnicanale**.

Si rileva invece un aumento importante (+10,7%) dei liberi servizi², grazie principalmente alla riscoperta dei quartieri e dei **negozi in prossimità dell'abitazione**, dovuta al maggior tempo trascorso in casa e della maggiore diffusione dello smart working.

La domanda si è spostata verso i prodotti premium e superpremium, con una crescente attenzione verso naturalità del cibo, formulazioni grain e gluten free e ricette a base di un'unica proteina animale

A fianco dell'innovazione dei canali, quali saranno le direttrici di innovazione di prodotto?

Negli ultimi anni, il mercato del petfood è stato interessato da un **processo di umanizzazione** che ha portato allo **sviluppo di nuovi prodotti**, che rispecchiano i trend nell'ambito del food per umani seppur con ricette studiate su misura per le esigenze dei pet.

I proprietari di cani e gatti sono **disposti a spendere di più per la salute e il benessere** dei propri animali, considerati ormai veri e propri membri della famiglia, e la domanda si è quindi spostata verso i **prodotti premium e superpremium**, con una crescente attenzione verso asset quali la naturalità del cibo, le formulazioni grain e gluten free e ricette a base di un'unica proteina animale.

L'innovazione di Morando è da sempre guidata dalla volontà di garantire ai consumatori finali - gli animali domestici e i loro proprietari - dei prodotti che esprimano tutta l'eccellenza del **made in Italy**, sviluppati dai nostri team grazie a un costante processo di ricerca e innovazione per ideare nuove ricette che assicurino il benessere degli amici a quattro zampe.



Come si declina la personalizzazione della nutrizione dell'offerta nel petfood?

Anche nel comparto petfood cresce l'interesse per trend già affermati nel campo dell'alimentazione umana, come quello dei **superfood**: ingredienti naturali ricchi di proprietà nutritive. Per questo motivo, abbiamo sviluppato la linea superpremium Morando SuperPetFood, che mette al primo posto il **benessere degli animali** con prodotti senza cereali, coloranti o conservanti, con carne fresca e arricchiti dai superfood.

La linea propone soluzioni mirate con una grande attenzione per le **diverse fasi della vita** e le **esigenze fisiologiche** di ogni pet. Le ricette puppy e kitten contengono, per esempio, i nutrienti chiave per supportare lo sviluppo scheletrico e cerebrale, i prodotti per gatti sterilizzati hanno un ridotto contenuto di grassi (rispetto alla formula per gatti adulti) per conservare il peso ideale, mentre le referenze per i pet senior forniscono gli elementi necessari per mantenere attive le difese naturali.

Come le aziende produttrici di cibo per animali possono supportare la sostenibilità del settore alimentare?

La sostenibilità coinvolge tutte le tappe della filiera del petfood, a partire **dalle materie prime e dalle operations**, fino ad arrivare ai **prodotti finiti**. Per quanto riguarda Morando, i nostri moderni stabilimenti produttivi sono certificati secondo standard internazionali di **qualità e sicurezza alimentare**.

In termini di sostenibilità, lo stabilimento di Andezeno possiede l'autorizzazione integrata ambientale per il comprovato utilizzo delle migliori tecnologie disponibili sul mercato (BAT – Best Available Techniques) ed è stato oggetto negli ultimi anni di importanti modifiche impiantistiche per **ottimizzare l'uso delle risorse**. Lo stabilimento di Molfetta ha ottenuto risultati significativi nella **riduzione dell'emissione di CO₂**, grazie al passaggio all'illuminazione LED, alla realizzazione di un impianto di cogenerazione con motore endotermico alimentato a gas metano per la produzione di energia elettrica e all'utilizzo del gas metano per la produzione di vapore.

Anche a livello di packaging e prodotti finiti, stiamo lavorando a nuovi progetti per rendere la nostra offerta sempre più sostenibile: continueremo ad **investire in ricerca e sviluppo** per innovare i nostri prodotti sia in termini di ricette che di **scelta delle materie prime**, offrendo **packaging** sempre più in linea con i trend del mercato e attenti alla salvaguardia dell'ambiente e ai principi dell'**ecosostenibilità**.

Anche nel comparto petfood, cresce l'interesse per trend già affermati nel campo dell'alimentazione umana, come quello dei **superfood**: ingredienti naturali ricchi di proprietà nutritive





La chiave della ripresa dei consumi fuori casa

Tommaso Nastasi
Value Creation Leader
Deloitte Italia

Lavoro da remoto,
incertezza economica
e nuove preferenze
sono i tre principali
fattori che guidano
le attuali dinamiche
in ambito food e
foodservice

Anche le abitudini più recenti sono difficili da spezzare. Nonostante le restrizioni siano state gradualmente allentate, dopo un lungo periodo a socialità ridotta gli italiani non si sentono ancora pronti a riprendere le attività che prevedono interazione e presenza fisica, come **andare al ristorante**. È questo quanto emerge da un **recente studio di Deloitte**, che raccoglie e analizza il sentiment di oltre 40.000 consumatori in 18 Paesi attraverso il **Deloitte Global State of the Consumer Tracker**. Le rilevazioni mostrano che, almeno nel medio termine, i **pattern di spesa** saranno ancora orientati verso un maggiore **consumo a casa**, testimoniato da una maggiore intenzione di acquistare prodotti alimentari freschi e cucinare a casa, a discapito dell'out-of-home, che tornerà a crescere rispetto ai livelli odierni, seppure a velocità inferiore rispetto al 2019.

Cucinare di più a casa e mangiare meno al ristorante, infatti, è uno schema consolidato a livello globale che trova riscontro anche in Italia. Lo conferma circa il 55% dei consumatori nel nostro Paese, che ritiene che in seguito alla pandemia sarà ai fornelli più di quanto facesse prima, mentre solo il 4% ritiene che questa attività si ridurrà, segnando quindi una **crescita netta del +51%** dal pre al post COVID-19 (50% media internazionale). Parallelamente, andare al ristorante è un'attività che il 12% degli italiani vorrebbe riprendere in maggior misura una volta che la crisi sanitaria si sarà risolta. Tuttavia, il numero di chi pensa di ridurre la frequenza (40%) pesa sulle previsioni per il prossimo futuro, portando le stime dei **consumi fuori casa** in Italia a un **-28%** (-25% media internazionale).

Le intenzioni di spesa raccolte segnalano l'intenzione di prendere parte a certe attività, pur non essendo indicatori **quantitativi di spesa** – per cui, dall'alleviamento delle restrizioni, si è delineato un incremento dello scontrino medio che ha raggiunto i livelli pre-Covid, a testimonianza della **premialità del fuori casa**. Bisogna inoltre considerare che potrebbe esserci una discrepanza tra ciò che i consumatori prevedono di fare in un prossimo futuro e ciò che effettivamente faranno. Se però le intenzioni di spesa trovassero concreto riscontro nel quotidiano, assisteremmo a una **possibile**

redistribuzione di una fetta dei consumi fuori casa, che nel caso italiano contano per il **36% dei consumi alimentari pre-Covid**¹.

Ma se prima della pandemia il trend dei consumi out-of-home era in crescita, per quale motivo allora le persone dichiarano di voler preparare i propri pasti in autonomia più di quanto facessero prima? **Lavoro da remoto, incertezza economica e nuove preferenze** sono le tre principali motivazioni alle attuali dinamiche in ambito food e foodservice.

Infatti, il lavoro da remoto ha ridotto diverse occasioni di socialità – in particolare la pausa pranzo – e ci si aspetta che proseguirà oltre alla fine dello stato di emergenza. Tra gli entusiasti del lavoro agile troviamo le **generazioni Y e Z**², che corrispondono a un target chiave per la ripresa dei consumi nel medio periodo, poiché nell'ultimo anno hanno dimostrato livelli di sicurezza maggiori nell'intraprendere attività in presenza. Il clima di incertezza economica, inoltre, ha permeato i comportamenti di spesa e di risparmio: in Italia, il 40% della popolazione afferma di spendere meno di quanto guadagna e il 44% indica di voler **posticipare le spese più onerose**. Infine, è maturata una maggiore attenzione alla cura della salute e benessere così come per i prodotti locali e nella comodità della **consegna a domicilio**. Tutti elementi che spostano l'ago della bilancia verso i consumi a casa.

Per gli operatori del foodservice sarà necessario anticipare la domanda e adattarsi per rispondere al meglio alle nuove esigenze attraverso la propria offerta, tramite l'ascolto dei bisogni dei consumatori e l'**innovazione del business model**, ad esempio digitalizzando l'esperienza in negozio e abilitando il delivery. A livello generale, questa crisi ci ha dimostrato non solo che è possibile innovare in un settore tradizionale come quello del food service ma anche che è necessario farlo per affrontare l'evoluzione prospettica della domanda di mercato. Per continuare a crescere, le imprese del comparto dovranno mettere le mutate esigenze dei consumatori al centro, continuare a sviluppare la sostenibilità e puntare sulla coesione degli attori della filiera, tramite aggregazioni e partnership che valorizzano il territorio e le sue eccellenze imprenditoriali.

1. Fipe - Federazione Italiana Pubblici Esercizi, "Ristorazione. Rapporto Annuale 2019", 2019
2. Deloitte, "Umanesimo digitale, stella polare della ripresa", 2020

MIND the data

Dove mangeranno gli italiani dopo la pandemia?



Scarica l'articolo

Dove mangeremo quando l'emergenza Covid-19 sarà finita?

Più consumi a casa, dove ci si sente sicuri, e attenzione alla salute



51%

Cucinare a casa



42%

Acquistare online per la consegna a domicilio



36%

Comprare cibi freschi



14%

Ordinare cibo take away o delivery

Crescerà il fuori casa, anche se con più cautela rispetto al pre-Covid



-28%
Italia



-26%
Media internazionale



Più di prima



Uguale a prima



Meno di prima



Resilienza, la dote delle aziende lungimiranti

Ernesto Lanzillo,
Deloitte Private
Leader Italia

Nel mese di giugno è migliorato sensibilmente il clima di fiducia in Italia, sia per i consumatori sia per le imprese. Sono però le aziende a dimostrare livelli di fiducia più elevati

Le **scorte domestiche** accennano a calare dopo il lungo inverno, tornando in linea con i livelli dello scorso giugno (39%)¹ e lasciando intravedere un'**accelerazione della spesa** delle famiglie italiane. La ripresa della domanda pare essere addirittura più rapida di quanto inizialmente previsto, come testimoniano la riduzione dei magazzini e la **pressione sulla capacità produttiva**, che, secondo le analisi di Confindustria², potrebbero innescare un **circolo virtuoso** con effetti positivi sull'espansione della forza lavoro.

Nel mese di giugno, è migliorato sensibilmente il **clima di fiducia** nel Paese, sia dal punto di vista dei consumatori sia da quello delle aziende. Dai dati raccolti dall'Istat³ emerge che sono cresciuti tutti i componenti dell'indice di fiducia dei **consumatori**, con particolare riferimento al clima economico; mentre per le imprese si **rafforza la fiducia nell'industria manifatturiera**, dove migliorano le aspettative sugli ordini e sulla produzione, ma anche nel **commercio al dettaglio**, dove avanza il sentiment positivo nella distribuzione tradizionale.

Di pari passo con l'allentamento delle restrizioni, le prospettive favorevoli relative al successo della propria azienda vengono condivise anche dalle piccole e medie realtà italiane: circa **sei leader su dieci** affermano di attendersi un **incremento della produttività** (58%) e quasi **uno su due** prevede una **crescita dei profitti** (47%), come evidenzia [una recente ricerca Deloitte Private](#).

In generale, si può osservare che l'ottimismo progredisce in **linea con le strategie di crescita** come lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, l'incremento di produttività con trasformazione tecnologica dei processi produttivi e di back office e la trasformazione digitale.

Sono però le imprese a **maggiore resilienza** a dimostrarsi più fiduciose, come conferma il **41%** delle realtà intervistate, contro il 14% di quelle valutate a bassa resilienza. La ricerca Deloitte Private, infatti, ha previsto che 2.750 leader di aziende private⁴

nel mondo, tra cui 150 in Italia, si autovalutassero rispetto a **sette ambiti operativi prioritari** (tecnologia, strategia, operation, crescita, capitale, lavoro, impatto sociale e ambientale), dando a ciascuno un punteggio compreso tra 1 e 5 e quindi ottenendo uno score finale incluso tra 7 e 35 punti, combinando i quali è stato possibile associare un livello di resilienza alle diverse realtà. In generale, nel nostro Paese le imprese ad elevata resilienza (con punteggio da 29 a 35) sono il 31%, a media resilienza (con punteggio compreso tra 22 e 28) il 59% e solo un restante 10% include autovalutazioni a bassa resilienza (punteggio inferiore a 21).

Per potersi dichiarare resilienti, le aziende intervistate hanno identificato **tre priorità operative** imprescindibili: **tecnologia** (73%), **crescita** (69%) e **operation** (68%). Se la strada per raggiungere l'obiettivo è chiara, sono tuttavia ancora poche le imprese che ad oggi hanno finalizzato o implementato azioni chiave in tali ambiti (rispettivamente 15%, 7% e 7%); molte realtà, però, hanno già intrapreso un **percorso di trasformazione**.

Dall'inizio della crisi sanitaria, essere resilienti si è dimostrata una **qualità essenziale** per affrontare l'**incertezza del mercato** e cogliere nuove opportunità ancora inesplorate. Occorre quindi che le imprese, in particolare le piccole e medie, non tirino il freno in un contesto di accelerazione delle riforme che ha caratterizzato e caratterizzerà l'operatività sino al ritorno del mercato ai livelli pre-Covid.

Al contrario, oggi è necessario **proseguire a gran velocità** nella trasformazione – a partire dalla digitalizzazione delle aziende, dalla sostenibilità ma anche dal rinnovamento della mission aziendale, e della formazione del personale e dell'imprenditore – affinché gli sforzi compiuti sinora non vengano vanificati ma costituiscano la base della **strategia per rafforzare la competitività** nel nuovo scenario post-pandemico.

1. Deloitte State of the Consumer Tracker, 2020-2021

2. Confindustria, "La produzione recupera in aprile (+0,3%) e maggio (+0,4%). Fiducia in miglioramento e prospettive più positive", 3 giugno 2021

3. Istat, "Fiducia dei consumatori e delle imprese", 25 giugno 2021

4. Deloitte Private si rivolge alle imprese familiari, ai family office e agli investitori privati, alle Piccole Medie Imprese quotate e non, ai Private Equity e alle medio-imprese che rientrano nella definizione di Aziende Private



Puntare sull'esperienza per dare valore al punto vendita



Fabrizio Ascoli

Amministratore Delegato
Landoll Srl

Fisico, digitale, ibrido: l'evoluzione del punto vendita è stato un passaggio obbligato per molte realtà Consumer. Dopo che la crisi sanitaria sarà finita, cosa resterà dell'online nel mondo offline? Landoll Srl, l'azienda dietro al brand Nashi Argan, vede l'interazione coerente e fluida come unico scenario possibile, in cui ascolto dei bisogni e innovazione servizio trovano realizzazione al servizio dell'esperienza del cliente finale.



I mondo della cosmesi ha affrontato la crisi sanitaria con diversi strumenti. Qual è stata la vostra esperienza?

A pesare sono state soprattutto le **chiusure degli esercizi commerciali**, che hanno inevitabilmente fatto registrare un calo di fatturato. C'è chi ha allargato il proprio portafoglio di prodotti, ad esempio iniziando a produrre gel a soluzione alcolica per la sanificazione delle mani.

Noi siamo rimasti coerenti al nostro brand e abbiamo cercato di cogliere altre opportunità. In questo periodo, infatti, sia i consumatori sia le aziende hanno guardato **oltre i tradizionali canali di acquisto**, per continuare ad usufruire di un piccolo lusso quotidiano, da un lato, e a mandare avanti il proprio business, dall'altro.

Abbiamo quindi supportato i nostri rivenditori nelle **consegne a domicilio**, tenendo attivi i centri di bellezza anche con le serrande abbassate. L'iniziativa si è dimostrata utile al punto che, pur potendo tornare nei saloni, alcuni punti vendita continuano a proporre il delivery in affiancamento all'offerta per la cura della persona.

Delivery oggi ed e-commerce nel futuro?

Per noi il digitale è uno strumento fondamentale di engagement della community. Presenta tuttavia un forte limite per il nostro business: l'esperienza. Uno degli elementi chiave per la cura dei capelli è proprio il **rapporto umano** che si instaura tra parrucchiere e cliente, una relazione che si fonda sulla fiducia e si distingue per la possibilità di fornire soluzioni ad hoc per le esigenze del singolo. Tutti aspetti che durante la pandemia sono mancati alle persone e che ci aspettiamo **spingeranno il ritorno nei saloni di bellezza**.

La natura consulenziale e la **personalizzazione** del trattamento sono proprio i fattori che differenziano la nostra missione dalle commodity e che richiedono un'interazione tra online e offline.

La formula vincente è quindi ibrida?

La progettazione dell'esperienza deve essere **necessariamente omnicanale**. Non si può più ragionare a silos, distinguendo l'online dall'offline: i punti di contatto con il brand sono diversi, per cui l'interazione deve essere **coerente e fluida**. Nel nostro caso, il digitale è il luogo in cui nel 2012 è nata spontaneamente la community di Nashi Argan, uno spazio per condividere e confrontarsi.

Da subito abbiamo capito quanto fosse importante questo **canale diretto**, non tanto per la visibilità quanto per l'opportunità di **ascoltare il cliente finale**, individuando aree di miglioramento e anticipandone i bisogni, anche quelli impliciti. Da questa attenzione sono nate nuove idee per far crescere i servizi dell'azienda, come i negozi monomarca. Oggi il digitale supporta l'intero sistema, creando valore per i clienti così come per i punti vendita, che beneficiano della spinta "drive to store". Perché se lo si toglie dall'equazione si impoverisce l'esperienza e si finisce a fare una battaglia sul prezzo.

Quali caratteristiche deve avere il punto vendita del futuro?

La formula per creare l'esperienza ideale deve essere in costante affinamento, al passo coi tempi e in linea con i cambiamenti delle esigenze dei clienti. Trovare il giusto equilibrio richiede **sperimentazione**: noi siamo partiti da tanti format semplici per **allineare prodotto e servizio**. Per il mercato della cura dei capelli, puntare sul prodotto è stata una piccola rivoluzione. Questo perché, quando si va in salone, difficilmente si è consapevoli di quali prodotti vengono utilizzati nel trattamento - forse solo un consumatore su dieci lo sa.

Perciò l'**allineamento di valori** tra il brand e il punto vendita è fondamentale. Centralità del cliente, trasparenza nei prezzi e affidabilità sono il minimo comune denominatore tra la nostra realtà e le aziende affiliate, elementi necessari per instaurare la **fiducia da parte del consumatore**. Così il brand del prodotto dona autorevolezza e incentiva la visita sul punto vendita. E tutto ciò è già realtà.



Il digitale supporta l'intero sistema, creando valore per i clienti così come per i punti vendita. Se lo si toglie dall'equazione si impoverisce l'esperienza



Quanto è esportabile questo modello?

All'estero siamo ancora fermi al concetto di commodity, con una rete capillare di distributori che abbraccia 52 Paesi. Per proporre un'esperienza, tuttavia, è necessario avere un **partner locale forte**, che creda nelle potenzialità di sviluppo sul mercato. Per fare questo salto, ci stiamo quindi rivolgendo ad attori diversi, con esperienza in ambito retail in vari settori.

In prospettiva, l'area del Golfo – Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita e Kuwait in particolare – e il Centro America presentano una **forte domanda** e una **solida notorietà della marca**. Altri mercati, come USA e Cina, richiedono di prepararsi e strutturarsi ancora di più per cogliere le opportunità.

Parlando di opportunità, quali trend guidano l'innovazione di prodotto?

Ci sono due macro temi per il settore della cosmesi, entrambi ascrivibili alla sostenibilità: il **packaging** e la **formulazione**. Il tallone d'Achille delle confezioni è indubbiamente l'utilizzo di **plastica**, aggravato dai rapidi cicli di consumo. Per questo la nostra azienda impiega dei flaconi che sono già stati riciclati e sono riciclabili a loro volta. Il secondo punto, invece, apre al tema della **biodegradabilità** del prodotto.

Mentre l'industria tenta di eliminare le microplastiche che si riversano negli oceani, noi stiamo puntando su formule sempre più amiche dell'ambiente. La percezione, tuttavia, è che il packaging a basso impatto non sia una **leva** che, da sola, **determina le scelte di consumo**. Oggi, infatti, l'attenzione dei clienti si concentra sulla **formulazione naturale** e sui test sugli animali. Magari un domani si aggiungerà alle priorità.

Centralità del cliente, trasparenza nei prezzi e affidabilità sono il minimo comune denominatore per instaurare la fiducia da parte del consumatore



Conclusioni

Tecnologia al servizio dell'ambiente, innovazione incentrata sui nuovi bisogni del consumatore, resilienza per la competitività nello scenario post-Covid: queste le direttrici che hanno guidato il viaggio nel mondo Consumer nella presente edizione di MIND.

Le trasformazioni del settore, tuttavia, non sono sempre chiare né razionali. Stiamo infatti vivendo un periodo di aggiustamento alla rinnovata normalità, in cui coesistono segnali contrastanti.

Da un lato, infatti, i consumi hanno preso una marcata direzione salutista, accentuata proprio dalla pandemia, che ancora oggi si traduce in intenzioni di spesa verso cibi freschi e locali; dall'altro, invece, sono aumentati gli acquisti di pesce, aperitivi e bollicine, beni "da ristorante" che vanno in parte a compensare gli acquisti fuori casa, come rileva lo studio Ismea-Nielsen.

Ma pensiamo anche alla dicotomia tra la limitata predisposizione a soggiornare in albergo o a prendere un volo, valido in Italia quanto all'estero, e i segnali di ripresa nella domanda turistica straniera, per cui l'Istituto nazionale ricerche turistiche di Unioncamere prevede un +32% rispetto al 2020, quanto locale.

L'adeguamento ai mutati equilibri porta con sé anche opportunità per l'intera economia, come nel caso del turismo, che pesa per il 13% del PIL, o dell'agricoltura, che nel 2019 ha generato il 4,1% del valore aggiunto a livello nazionale.

Rimanere sintonizzati con i consumatori è quindi fondamentale in condizioni di normalità e, se possibile, lo è ancora di più in un periodo di profonde trasformazioni e di incertezza economica.

Per questo le aziende si stanno dotando di strumenti innovativi per raccogliere e analizzare dati, per offrire nuovi servizi mirati ed entrare in comunicazione diretta con il cliente finale. Saranno questi i temi che accompagneranno il prossimo viaggio di MIND nella mente di imprenditori e consumatori.

Appuntamento alla prossima edizione!



Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

Eugenio Puddu

DCM Sector Leader
DCM Audit representative
epuddu@deloitte.it

Lorenzo Parrini

DCM Deputy Sector Leader
DCM Financial Advisory representative
lparrini@deloitte.it

Franco Chiavazza

DCM Food&Beverage Leader
fchiavazza@deloitte.it

Pierpaolo Mamone

DCM Consulting representative
pmamone@deloitte.it

Massimo Zamorani

DCM Legal representative
mzamorani@deloitte.it

Fabio Bonanni

DCM Risk Advisory representative
fbonanni@deloitte.it

Marcello Braglia

DCM Tax representative
mbraglia@sts.deloitte.it

Maria Trakadi

DCM Sector Greece delegate
mtrakadi@deloitte.gr

Malcolm Booker

DCM Sector Malta delegate
mbooker@deloitte.com.mt

Linda Portaluppi

C&I representative
mportaluppi@deloitte.it

Il Comitato di Redazione di MIND

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti

Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà

Marketing: Daniela Barone, Marianna Tramontano

Grafica: Alessandra Marone

Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.